



Omgevingsanalyse Menen

OMGEVINGSANALYSE VAN DE STAD MENEN IN
VOORBEREIDING VAN HET MEERJARENPLAN 2020 - 2025

STAD & OCMW MENEN | Grote Markt 1 | Noorderlaan 1/000A

INLEIDING

In het begin van iedere legislatuur wordt er een nieuw meerjarenplan opgemaakt dat de ruggengraat vormt van die beleidsperiode. Voor u ligt de omgevingsanalyse opgemaakt door de administratie ter voorbereiding van het nieuwe meerjarenplan 2020-2025. In deze omgevingsanalyse wordt achtergrondinformatie geschetst met als doel de nieuwe bestuursploeg mee te ondersteunen in de keuzes die dienen gemaakt te worden.

Voor de eerste maal werd deze samen opgesteld door zowel het stad als het OCMW en wordt er één gezamenlijk document naar voor geschoven voor beide organisaties. De inhoudelijke input kwam van verschillende medewerkers uit beide organisaties. Stad en OCMW werkten dus mee aan het tot stand komen van dit document.

Deze omgevingsanalyse richt zich op twee luiken: de uitdagingen voor de stad enerzijds en de interne organisatie anderzijds. Aanvullend wordt ook een analyse meegegeven van de te verwachten financiële tendensen.

Voor het externe luik deden we zowel een beroep op de expertise aanwezig binnen de organisatie als op de input van verschillende stakeholders uit het werkveld. Een verdere toelichting over de gebruikte methodiek wordt in het hoofdstuk 'Procesbeschrijving' toegelicht.

Voor het interne luik formuleren we de belangrijkste uitdagingen die we als organisatie dienen aan te pakken om performanter en efficiënter te worden. Hiervoor baseren we ons onder andere op verschillende rapporten met aanbevelingen die tijdens de voorbije legislatuur zijn opgemaakt en de aanwezige expertise binnen de eigen organisatie.

Leestip: de achtergrondinformatie staat als gewone tekst, de adviezen vanuit de administratie in het blauw.

INHOUD

Inleiding.....	1
I. Procesbeschrijving.....	3
II. Uitdagingen voor de stad.....	5
II.I. Mensen	5
II.I.I. Geen armoede – geen honger	5
II.I.II. Goede gezondheid en welzijn	5
II.I.III. Kwaliteitsonderwijs.....	6
II.II. Planeet	7
II.II.I. Leven op het land en in het water.....	7
II.II.II. Klimaatactie.....	7
II.II.III. Verantwoorde consumptie en productie	7
II.II.IV. Schoon water en sanitair	8
II.III. Welvaart	9
II.III.I. Ongelijkheid verminderen	9
II.III.II. Industrie, innovatie & infrastructuur en Eerlijk werk & economische groei	9
II.IV. Duurzame steden & gemeenschappen.....	10
II.V. Vrede & partnerschap.....	11
III. Interne Analyse	12
Inleiding.....	12
III.I. Strategie en Planning	13
III.II. Financieel beheer	13
III.III. Innovatie & dienstverlening	14
III.IV. Communicatie.....	15
III.V. Kwaliteit en organisatiebeheersing.....	15
III.VI. HRM en Organisatie.....	16
III.VII. Samenwerking en netwerken.....	17
IV. Financiële tendensen.....	18
IV.I. Algemeen	18
IV.II. Personeel	18
IV.III. Werkingskosten	18
IV.IV. Inkomsten	19
IV.V. Investerings.....	19
V. Besluit.....	20

I. PROCESBESCHRIJVING

In het voorjaar van 2018 werd door het gemeenschappelijke MAT de goedkeuring gegeven voor de oprichting van een stuurgroep om het proces naar het nieuwe meerjarenplan te begeleiden. Deze stuurgroep kwam drie maal bijeen en focuste in eerste instantie op het kader waarbinnen de omgevingsanalyse zou gebeuren. In april 2018 was er een terugkoppeling naar het College van Burgemeester en Schepenen waarin onderstaande werkwijze werd toegelicht.

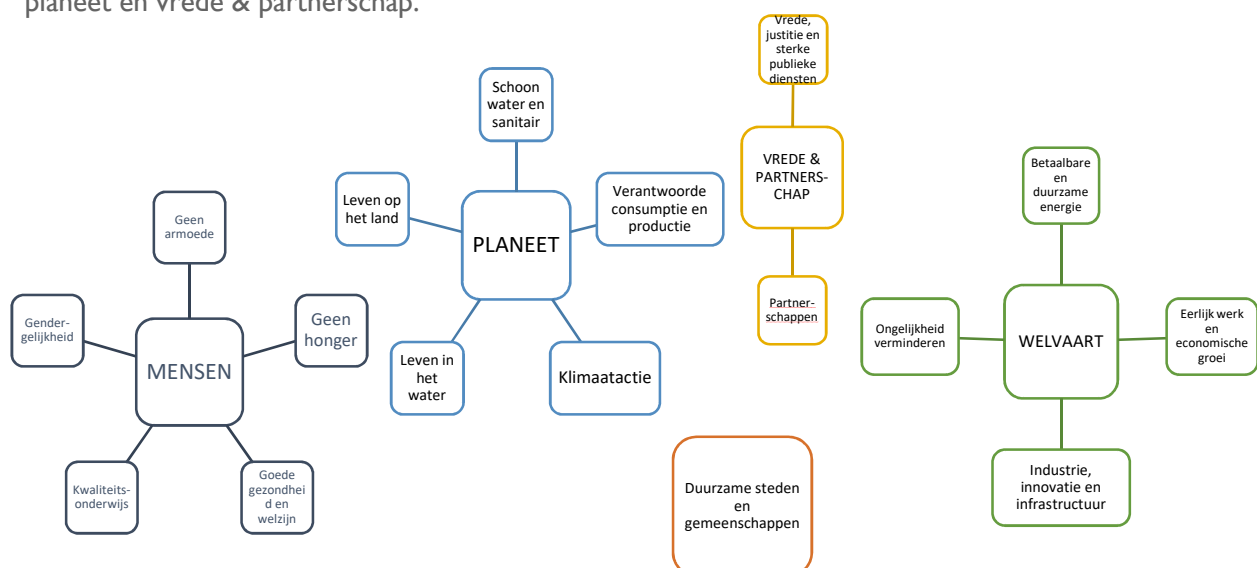
Als kapstok voor de omgevingsanalyse werd gekozen om het kader van de Strategische Duurzaamheidsdoelstellingen te gebruiken. De duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (Sustainable Development Goals of SDG's) zijn een instrument van de Verenigde Naties, zijn universeel en gelden voor alle landen in de wereld, noord en zuid, oost en west. Deze doelstellingen onderstrepen de vele uitdagingen en tegelijk de vele kansen om gezamenlijk de schouders onder dit universele verhaal te zetten.

De Vereniging van Steden en Gemeenten (VVSG) ondersteunt de SDG's en heeft een piloottraject lopende met een twintigtal gemeenten die in meerdere of mindere mate deze doelstellingen als kapstok gebruiken voor het op te maken meerjarenplan. Als ondertitel voor dit pilootproject, hanteert de VVSG: "de SDG's zullen lokaal zijn, of ze zullen niet zijn." Waarmee de VVSG wil aantonen dat de lokale besturen de eerste en cruciale stap zijn in het realiseren van een duurzaam beleid.

Menen maakt geen deel uit van dit pilootproject. Om toch duurzame ontwikkeling structureel te verankeren in het beleid van Menen, moeten de SDG's wel opgenomen worden in de beleidsplanning. De stuurgroep koos daarom om deze kapstok te gebruiken voor de omgevingsanalyse. Deze keuze is gedurfd en niet evident, maar is genomen met het oog op - door de uitdagingen thematisch te clusteren - het verder stimuleren van het dienstoverschrijdend denken. Het uiteindelijke doel is om met verschillende diensten samen te werken aan overkoepelende doelstellingen en actieplannen, waardoor iedere medewerker meer betrokken wordt bij het meerjarenplan.

De structuur van het op te maken meerjarenplan 2020-2025 zal in samenspraak met de bestuursploeg van de nieuwe legislatuur gebeuren. Hierover wordt op heden nog geen uitspraak gedaan.

In kader van de beheersbaarheid van de omgevingsanalyse werd gekozen om de verschillende doelstellingen te groeperen in vijf thema's: mensen, welvaart, duurzame steden & gemeenschappen, planeet en vrede & partnerschap.



De stuurgroep koos er voor om de input voor de kwalitatieve analyse via twee trajecten te genereren. Beide infomomenten verliepen gelijkaardig, waarbij telkens input gevraagd werd over gedane realisaties binnen deze vijf thema's en over welke uitdagingen er op ons afkomen in de komende legislatuur.

Een eerste moment vond plaats in juni 2018 waarbij de voorzitters van de adviesraden en overige stakeholders werden uitgenodigd op het stadhuis om de uitdagingen omtrent onderstaande doelstellingen te formuleren.

Op een tweede traject werden de verschillende diensthoofden en beleidsmedewerkers van stad, OCMW en de deeltentiteiten (AGB, CC De Steiger en onderwijsinstellingen) uitgenodigd. Hier werd voorafgaandelijk gevraagd om na te denken aan welk thema de dienst de grootste bijdrage leverde. Op basis van die antwoorden werden verschillende diensten ingedeeld per thema op basis van hun corebusiness. Deze indeling wordt gebruikt als basis om werkgroepen op te richten voor de verdere uitwerking van de actieplannen en acties, om zo antwoorden te kunnen formuleren op de vraag welke uitdagingen er per thema op ons afkomen. Het gebundeld resultaat van beide trajecten is in volgende hoofdstukken terug te vinden. Het resultaat van ieder thema wordt per hoofdstuk gebundeld.

De administratie adviseert om de structuur van duurzaamheidsdoelstellingen verder te zetten in het op te maken meerjarenplan. De doelstellingen die de nieuwe bestuursploeg formuleert, worden opgehangen aan de kapstok van de strategische duurzaamheidsdoelstellingen binnen de thema's mens, planeet, welvaart, duurzame steden & gemeenschappen, vrede & partnerschap.

II. UITDAGINGEN VOOR DE STAD

II.I. MENSEN

II.I.I. GEEN ARMOEDE – GEEN HONGER

De sociale uitdagingen binnen de context van Menen blijven een groot aandachtspunt. Maar als geïntegreerde organisatie hebben we veel troeven in handen om hierin zelf acties te ondernemen. Door het feit dat we dicht bij onze doelgroepen staan, hebben we als lokale overheid een grote impact op de levenskwaliteit van de meest kwetsbare groepen. Er werden al initiatieven genomen rond het wegwerken van sociaal isolement en rond integratie. Die hebben hun merites en verdienen het om verder op in te zetten.

De grootste uitdaging binnen deze doelstellingen is het integraal aanbieden van dienstverlening op maat voor iedere burger van Menen. Via een heropstart van het Lokaal Sociaal Beleid kunnen we streven naar nog meer afstemming tussen verschillende diensten, nog meer samenwerking stimuleren waar mogelijk, nog meer werken vanuit één integraal (meerjaren)plan. Hierbij kan via verschillende acties samen gewerkt worden aan het aanbod van de dienstverlening (in de meest ruime betekenis van het woord) in Menen.

II.I.II. GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN

Binnen dit kader wordt verwezen naar de vermaatschappelijking van de zorg. Vermaatschappelijking van de zorg verwijst naar het streven om mensen met beperkingen, chronisch zieken, kwetsbare ouderen, jongeren met gedragsproblemen en emotionele problemen, mensen die in armoede leven... een eigen zinvolle plek in de samenleving te laten innemen, hen daarbij waar nodig te ondersteunen en de zorg zoveel mogelijk geïntegreerd in de samenleving te laten verlopen. Zo kan de stad nog meer een beleid op maat van de burger voeren.

Wanneer we het hebben over gezondheid en welzijn, doelen we zeker ook op het streven naar het mentaal welbevinden van de burgers van Menen. Binnen de twee participatietrajecten voorafgaand aan deze omgevingsanalyse, waardeerde men de inzet op het vlak van gezondheid die de laatste jaren gebeurde. Denk hierbij aan de inhaalbeweging op het vlak van onder andere de sportvoorzieningen en het feit dat CC De Steiger één van de speerpunten van de stad werd. De toegankelijkheid van deze voorzieningen is een blijvend aandachtspunt. Zo weten we bijvoorbeeld dat allochtone vrouwen een doelgroep is die moeilijk bereikt wordt.

Daarnaast is het een uitdaging om nu ook in te zetten op infrastructuur in het openbaar domein. Op die manier beogen we om cultuur dicht bij de mensen te brengen en de niet-georganiseerde sporters een aangename omgeving aan te bieden waar ze hun hobby kunnen beoefenen. De omgeving moet anders gezegd spel- en sportvriendelijker gemaakt worden, waarbij bewegen en spelen op straat en in parken aangemoedigd wordt.

II.I.III. KWALITEITSONDERWIJS

Aanvullend is één van de SDG's onder het thema 'mensen' het aanbieden van kwalitatief onderwijs. Met zijn vele onderwijsinstellingen lijkt onze stad alvast volop in te zetten op deze doelstelling. De troeven van het stedelijk onderwijs zijn vooral dat een lokaal bestuur sneller kan inspelen op capaciteitsnoden of op beroepsprofielen die de stad nodig heeft. Dat kan vaak vanuit het bestaand decretaal kader, samen met schoolbesturen, ouderverenigingen, de sociale dienst, cultuur-, sport- en welzijnsdiensten.

Als stadsbestuur moeten we de vraag stellen welke rol we op ons nemen op het vlak van ondersteuning binnen het onderwijs. Indien ervoor gekozen wordt om het onderwijs als kerntaak van de stad te beschouwen, kunnen we de uitdaging stellen dat een betere coördinatie nodig is om de (stedelijke) onderwijsinstellingen te ondersteunen in het uitbouwen van een stedelijke visie rond onderwijs.

Het Lokaal Sociaal Beleid wordt heropgestart om een betere afstemming tussen de diensten te bewerkstelligen. Er wordt één gemeenschappelijke visie rond 'Mensen' ontwikkeld die als basis dient voor het Lokaal Sociaal Beleid.

Vanuit het luik zorg en welzijn wordt er gewerkt aan een nog betere coördinatie van de zorg, met extra aandacht voor de vermaatschappelijking van de zorg en de buurtgerichte zorg.

Indien er gekozen wordt om verder in te zetten op onderwijs, zal de organisatie dit luik beter dienen te coördineren.

II.II.I. LEVEN OP HET LAND EN IN HET WATER

Als stadsbestuur streven we naar een kwalitatief openbaar domein dat vertrekt vanuit een degelijke visie op een duurzame stad. Zo dienen we te werken aan een verregaande vergroening van de stadskern en aan een publieke ruimte die uitnodigend is om in te vertoeven.

Dit betekent ook een verregaande toegankelijkheid van de groen-blauwe netwerk van de stad. Deze dooradering creëert mogelijkheden voor een betere verkeersleefbaarheid. Zo worden er kwalitatieve alternatieven aangeboden voor het gebruik van de auto, terwijl tegelijk het gemotoriseerd verkeer uit de binnenstad kan verminderd worden verminderen.

Investeren in een kwalitatief openbaar domein is ook blijvend inzetten op een ecologisch openbaar domein. Een ecologisch openbaar domein vergt een extensief onderhoud en biedt in het kader van soortbescherming de mogelijkheid aan bijen, insecten en andere dieren om hun weg naar de stad terug te vinden. Tenslotte kunnen we er als stad voor kiezen om ook onze burgers te sensibiliseren en motiveren om in te zetten op een vergroening van het straatbeeld. Inzetten op verticaal groen is een gemakkelijke manier om de stad een aangename aanblik te geven.

II.II.II. KLIMAATACTIE

Met het ondertekenen van het burgemeestersconvenant in 2013 gaf Menen reeds een krachtig signaal dat het wil inzetten op duurzame maatregelen ten voordele van het klimaat. Wat de stad doet op het vlak van woonbeleid, mobiliteitsbeleid, ruimtelijk beleid, facilitybeleid, rond openbare verlichting... kan en zal bijdragen aan de realisatie van de klimaatneutrale regio én de Europese energie- en klimaatdoelstellingen.

In kader van dit convenant zal het voor Menen een uitdaging zijn om slim om te gaan met het ruimtegebruik, om zo minder open ruimte te moeten aansnijden. Een voorbeeld hiervan is het dubbel inzetten van gebouwen, lokalen en voorzieningen (zoals de speelplaatsen of sporthallen van scholen ook buiten de schooluren toegankelijk maken). Multifunctioneel gebruik zorgt voor meer mogelijkheden om de bestaande open ruimtes te waarborgen en als ontmoetingsplaats aan te bieden aan de burgers.

Daarnaast moeten we als stadsbestuur durven vernieuwen in onze denkwijze met betrekking tot het aansnijden van open ruimtes. Slimme verdichtingsprojecten kunnen voor adem- en speelruimte in de stad zorgen, creëren mogelijkheden voor extra ontmoetingsplaatsen en zorgen ervoor dat het groen-blauwe netwerk tot in de binnenstad kan doorgetrokken worden.

II.II.III. VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE

De uitdagingen voor stadsbesturen en intergemeentelijke samenwerkingsverbanden voor afvalbeheer blijven groot. Gemeenten en intergemeentelijke samenwerkingsverbanden hebben de wettelijke plicht om het beheer van huishoudelijk afval te organiseren. Ondertussen verandert de samenleving en dus ook de houding tegenover producten hergebruiken, sorteren en recyclen. Lokale besturen steunen daarom nieuwe trends zoals delen en repareren van producten. Ook wij in Menen zullen moeten kijken hoe we omgaan met ons eigen stadsafval en dat van de burgers. Hoe kunnen we samenwerken aan het verminderen van de globale afvalberg?

II.II.IV. SCHOON WATER EN SANITAIR

De Leie is dé ader die onze stad mee bepaalt. De Leiewerken bieden een ongelooflijke opportuniteit om die band met het water te versterken én om op stadsvernieuwing in te zetten. Dit biedt meteen ook kansen om op bovenlokaal niveau de mogelijkheden van de Leie als waterweg nog verder uit te buiten.

De stad zet zich nog meer in om groen en biodiversiteit binnen het openbaar domein aan bod te laten komen.

Het groen-blauwe netwerk van de stad dient verder versterkt te worden en toegankelijker gemaakt te worden voor het publiek.

Het burgemeestersconvenant is door het stadsbestuur ondertekend. De uitwerking hiervan in de praktijk is een blijvend aandachtspunt binnen de stad.

Er wordt een visie ontwikkeld rond slim ruimtegebruik om de betonstop in de realiteit werkbaar te maken.

II.III.I. ONGELIJKHEID VERMINDEREN

Het verminderen van ongelijkheid en iedereen aansluiting laten vinden bij het maatschappelijk leven, blijft één van de topprioriteiten voor onze stad. We dienen blijvend in te zetten op integratie en activering en dit met het oog op duurzame resultaten. Ook is het zeer belangrijk de randvoorwaarden te realiseren die mensen begeleiden naar een tewerkstelling: mobiliteit, kinderopvang, taal... Zo blijkt bijvoorbeeld dat in het kader van activering het vinden van kinderopvang in Menen vaak een drempel is.

De hulp- en dienstverlening gericht op kwetsbare mensen moet verder uitgebouwd worden en dit via een integrale benadering. Onderwijs, een goeie huisvesting, vrije tijd, sport, cultuur... moet voor iedereen toegankelijk zijn. Het inzetten van een brugfiguur biedt in dat kader zeker een meerwaarde.

Ook de strijd tegen kinderarmoede verdient aandacht: “Investeren in het jonge kind, is investeren in de samenleving op langere termijn”. In het licht van het verminderen van ongelijkheid, blijft het een uitdaging als stadsbestuur om een coördinerende rol op te nemen voor wat betreft het aanbieden van betaalbare kwalitatieve woningen.

II.III.II. INDUSTRIE, INNOVATIE & INFRASTRUCTUUR EN EERLIJK WERK & ECONOMISCHE GROEI

De voorbije jaren is er dankzij een aantal grote investeringen al gewerkt om de aanblik van de stad te verbeteren. Toch zijn er nog steeds nieuwe opportuniteiten om het stadscentrum verder te verfrazen. Een actief beleid gericht op het opwaarderen van het straatbeeld, met de nodige aandacht voor groen in de stad, zorgt voor een nog grotere aantrekkingskracht op toekomstige investeerders. Hierbij kunnen de unieke historische troeven die Menen op het vlak van erfgoed heeft, nog verder uitgespeeld worden.

Daarnaast moeten nieuwe maatregelen de leegstand in het centrum aanpakken. De administratie gelooft dat werken aan het straatbeeld (inclusief het wegennet) hierin deels een oplossing kan bieden, maar dat dit zal niet afdoende zijn. Er dient een totaalplan opgemaakt te worden met maatregelen om het centrum aantrekkelijker te maken op het vlak van netheid, maatregelen om handelaars actief te steunen, ontwikkelen van een slimmere stad... Voor wat betreft het economische luik, moet de nadruk op het ontwikkelen van (innovatieve) industriezones liggen.

Er wordt verder ingezet op de begeleiding van mensen op vlak van activering, huisvesting, onderwijs... via onder andere het Lokaal Sociaal Beleid.

Er wordt een visie opgesteld om de kern te versterken en de leegstand te verminderen. Inherent hieraan is het inzetten op een verbeterde infrastructuur in de stad en op de netheid van onze leefomgeving.

II.IV. DUURZAME STEDEN & GEMEENSCHAPPEN

In totaal zijn er 17 SDG's geformuleerd, maar de doelstelling "Duurzame steden & gemeenschappen" is de enige die zwaar genoeg weegt om een thema op zich te zijn. Deze doelstelling wordt dan ook als één van de pijlers voor lokale besturen naar voor geschoven. De ondertitel van deze doelstelling luidt: "Maak steden en menselijke nederzettingen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam". Binnen dit kader zijn er nog verschillende uitdagingen mogelijk om als lokaal bestuur op in te zetten.

Veiligheid blijft een absolute prioriteit naar de burgers van Menen toe. Hierop is de laatste jaren reeds ingezet. Dit is echter een thema dat ook in de volgende legislatuur continue aandacht verdient.

Wanneer we naar duurzaamheid in de ruime zin van het woord kijken, is inzetten op het participatieve luik een must. Alle mogelijke treden van de participatieladder moeten hierbij mogelijk zijn. Participatie wordt al te vaak herleid tot het terugkoppelen van een reeds afgewerkt voorstel naar de gemeenschap. Het moet mogelijk zijn voor burgers, verenigingen... om constructief bij te dragen aan het beleid. Als stadsbestuur moeten we hierin de rol van katalysator durven op te nemen.

Om deze uitdaging het hoofd te bieden, is het belangrijk als organisatie ons meer te gaan richten tot de burgers. Een interdisciplinaire aanpak, waarbij oplossingen binnen dossiers gezocht worden over verschillende diensten heen, is hierbij een vereiste.

Wanneer we een engere interpretatie van duurzaamheid hanteren, dienen we als stad verder te investeren in een kwalitatieve, groene openbare ruimte waar beleving centraal staat en die uitnodigt om te verblijven en te ontmoeten. Als we er in slagen om de grijze ruimtes in de stad om te vormen tot 'groene kamers' wordt er effectief gewerkt aan een duurzame ontwikkeling van onze stad.

Daarnaast kunnen en moeten we als lokale overheid een voortrekkersrol blijven spelen op het vlak van ecologie. Ons eigen patrimonium kritisch bekijken met een energiebewuste bril lijkt een noodzakelijkheid te zijn. Dit betekent onder meer een verderzetting van de al ingeslagen weg van energiebesparende maatregelen. Zo helpen we als stad mee aan het reduceren van onze impact op het milieu.

Werken aan een duurzame stad blijft een uitdaging. Binnen het centrum dient er gewerkt te worden aan een kwalitatief openbaar domein, waar ontmoeten en beleven centraal staan. Zo wordt er ook verder gewerkt aan de aantrekkelijkheid van de stad voor toekomstige investeerders en mogelijke handelspartners.

Een duurzame stad betekent ook een veilige stad. Als stad dienen we hier blijvend op in te zetten.

II.V. VREDE & PARTNERSCHAP

Een belangrijk partnerschap waarop moet worden ingezet, is dat tussen de stad en haar burgers: er is een aantoonbaar verband tussen de mate van betrokkenheid van de burger en het vertrouwen van diezelfde burger in zijn lokaal bestuur. Beleid moet meer op maat van de burger gemaakt worden en in samenspraak met de burger. Zo dient er actief te worden ingezet op co-creatie, dient de stad een coördinerende rol op te nemen om haar burgers te informeren en te bevragen over haar beleidskeuzes...

Ook hier is het een wederkerend thema dat we als stadsorganisatie het mogelijk moeten maken om horizontaler te gaan werken: multidisciplinair, integraal en geïntegreerd. Dit betekent dat er meer werk moet gemaakt worden van structureel overleg tussen de verschillende diensten, dat er thematisch gewerkt wordt eerder dan op dienstniveau (waarbij een heropstart van het lokaal sociaal beleid als voorbeeld kan dienen)...

Daarnaast kunnen er winsten voor de stad geboekt worden door verder in te zetten op PPS-verbanden, waarbij het lokaal bestuur een puur coördinerende rol opneemt. Echter moeten de principes waar de stad voor staat, wel blijvend door het beleid bewaakt worden.

Binnen deze partnerschappen dient er ook aandacht te zijn voor een sterkere samenwerking tussen het moederbedrijf en haar externe entiteiten. Hierbij zijn deze entiteiten een inherent onderdeel van de organisatie, die ook dienen bij te dragen tot het realiseren van de gemeenschappelijke doelstellingen. Weliswaar bewaren zij wel een autonomie op het vlak van de invulling van hun opdrachten.

De stad betreft haar burgers nog meer bij het ontwikkelen en uitvoeren van het beleid.

Ook de externe entiteiten van de stad dienen bij te dragen tot het realiseren van de doelstellingen.

INLEIDING

In de komende legislatuur staan ons verschillende uitdagingen te wachten, die de nood aan een performante, flexibele en professionele organisatie onderstrepen. Doorheen het laatste decennium zijn er verschillende analyses geweest van de interne organisatie van zowel de stad als het OCMW. In die zin werd er geopteerd om een samenvatting te maken van de verschillende rapporten waarin al verschillende aandachtspunten geformuleerd werden, eerder dan een nieuwe analyseronde op te starten.

De rapporten waarop onderstaand hoofdstuk gebaseerd is, zijn de volgende:

- Omgevingsanalyse stadsbestuur (Q&A, 2012)
- Psychosociale bevraging personeelsleden stadsbestuur (2017)
- Interne omgevingsanalyse OCMW-bestuur (2012)
- Psychosociale bevraging personeelsleden OCMW-bestuur (2015)

De uitdagingen die indertijd geformuleerd werden binnen deze verschillende rapporten werden geherformuleerd met inzet van de expertise van medewerkers, dit in functie van de hedendaagse uitdagingen.

De interne analyse wordt opgebouwd aan de hand van verschillende onderdelen. Deze onderverdeling is gebaseerd op het rapport van Q&A van 2012 naar aanleiding van de omgevingsanalyse voor het meerjarenplan 2014-2019. Die opbouw wordt opnieuw gebruikt om een vergelijking te kunnen maken met de uitdagingen die geformuleerd werden in de aanloop naar het meerjarenplan 2014-2019.

- Strategie en planning
- Financieel beheer
- Innovatie en dienstverlening
- Communicatie
- Kwaliteit en organisatiebeheersing
- Human Resource Management (HRM) en organisatie
- Samenwerking en netwerken

III.I. STRATEGIE EN PLANNING

Een meerjarenplan heeft de mogelijkheid om als richtinggevend kader te werken, waarop de dagdagelijkse werking van de organisatie gebaseerd is. Een meerjarenplan, zowel ambtelijk als politiek gedragen, als basis voor de werking van de organisatie, is een noodzakelijke voorwaarde om als organisatie te kunnen groeien.

Slechts indien we er in slagen om een gedragen meerjarenplan op te stellen, kunnen we iedereen in dezelfde richting laten werken. Binnen de nieuwe legislatuur is het opmaken van een totaalvisie op de stad als basis voor verschillende projecten, zeker voor wat betreft de geïntegreerde organisatie, een prioriteit.

De administratie stelt hierbij een werking voor waarbij de strategische doelstellingen door de nieuwe bestuursploeg worden opgesteld. De uitwerking in de praktijk in actieplannen en acties wordt gevormd op basis van een synergie tussen het beleid en de betrokken diensten.

De administratie stelt voor om bij het vernieuwen van het college van burgemeester en schepenen de bevoegdheden zodanig te verdelen dat die synergie tussen beleid en diensten er als het ware uit voortvloeit.

III.II. FINANCIËEL BEHEER

Eén van de blijvende actiepunten voor het financieel beheer, is het zoeken naar nog meer efficiëntiewinsten inzake aankoop en beheer van materiaal en goederen. Nog meer gecentraliseerde aankopen, dubbel gebruik van materiaal, gecoördineerde leveringen en afhalingen... zijn maar enkele van de mogelijke aandachtspunten op zoek naar gedeelde winsten.

Het verder uitwerken van samen-aankopen op intergemeentelijk en regionaal vlak, moet ervoor zorgen dat er nog efficiënter gebruik gemaakt wordt van de middelen. Schaalvergroting biedt vaak betere voorwaarden en prijzen. Hierbij mag de plaatselijke handelaar niet vergeten worden. De handelaars uit de entiteit dienen gestimuleerd te worden om deel te nemen aan onze overheidsopdrachten.

De uitwerking binnen de hele stads- en OCMW-administratie van verticale en horizontale budgethouders moet ervoor zorgen dat er binnen de diensten onderling nog beter en pro-actiever kan samengewerkt worden. Op die manier kunnen er nog meer efficiëntiewinsten gegenereerd worden. De matrix van budgethouders zorgt voor het opnemen van verantwoordelijkheden, flexibiliteit, dynamiek en een kwalitatieve dienstverlening. Responsabilisering is de stuwende en motiverende factor binnen deze manier van werken.

De verdere integratie van de financiële dienst moet garant staan om de (financiële) processen nog meer op elkaar af te stemmen. De 'best practices' zullen weerhouden en afgetoetst worden binnen de gezamenlijke organisatie. Door de nieuwe regelgeving BBC2020 zal de integratie Stad en OCMW ook financieel verder evolueren naar gemeenschappelijke beleidsrapporten, gedeelde beleidsdoelstellingen en één financieel evenwicht. De sturende cel hierbij, zal de geïntegreerde financiële dienst zijn, zodat de overgang naar 2020 vlot kan verlopen.

In het kader van de verdere integratie van stad en OCMW, dienen verschillende (financiële) processen op elkaar worden afgestemd.

III.III. INNOVATIE & DIENSTVERLENING

Op het vlak van ICT werden al heel wat stappen gezet in de richting van een performante ICT-ondersteuning van de geïntegreerde organisatie, gefaciliteerd door een bestaande, lange samenwerking tussen stad en OCMW.

In het streven naar een aantrekkelijke werkgever en een performante organisatie is er in de komende legislatuur aandacht nodig voor het zogenaamde nieuwe werken en het op een andere manier gaan samenwerken binnen en buiten onze organisatie. Via proefprojecten kunnen bepaalde zaken uitgetoetst worden, denk maar aan thuiswerk, stille werkplekken, aandacht voor ergonomie... Er is tot op heden weinig tijd en ruimte voor innovatie. Het is een uitdaging voor de organisatie om aandacht te hebben en ruimte te creëren voor elk personeelslid om op zoek te gaan naar innovaties en efficiëntie binnen het eigen vakgebied.

Het imago van een organisatie hangt daarnaast ook sterk af van de betrouwbaarheid en kwaliteit van dienstverlening van deze organisatie. Een belangrijk luik hierbij is een correcte juridische onderbouw van de dienstverlening:

- beslissingen dienen kwalitatief te worden uitgewerkt, geformuleerd in een duidelijke en juridisch correcte taal, met een logische opbouw en structuren degelijk gemotiveerd (zowel formeel als materieel).
- digitalisering van het volledige besluitvormingsproces van de geïntegreerde organisatie vormt een belangrijk onderdeel van deze vernieuwende aanpak, die ook zal leiden tot een grotere transparantie. Transparantie op haar beurt biedt inzicht op de ruimere context, wat kwaliteit in de hand werkt en bij uitbreiding het vertrouwen, zowel intern als extern. Het Decreet Lokaal bestuur biedt hiervoor het juiste kader.

Het is eveneens belangrijk om door kwalitatieve juridische adviezen of door een juridisch-analytische benadering een reële meerwaarde te kunnen vormen bij diverse inhoudelijke projecten. Bij voorkeur dient proactief ingespeeld te worden op mogelijke aandachtspunten of valkuilen, eerder dan een curatief juridische aanpak van problemen. Een multidisciplinaire aanpak vergroot ook de slaagkansen en biedt de nodige juridische ondersteuning aan de verantwoordelijken.

Hiertoe is het ook essentieel dat alle personeelsleden toegang hebben tot de nodige informatiebronnen en de mogelijkheid en de ruimte krijgen om zichzelf te blijven vormen. Kennis verwerven en ervaringen kunnen uitwisselen, zijn onderdeel van het permanente leertraject van elk personeelslid en noodzakelijk om kwaliteit in dienstverlening te blijven bieden.

Er wordt verder ingezet op de uitbouw en implementatie van een kwalitatieve en innovatieve interne en externe dienstverlening.

III.IV. COMMUNICATIE

Een belangrijk aandachtspunt binnen de geïntegreerde organisatie is de communicatie doorheen de organisatie. Goed communiceren met je medewerkers zorgt voor een grotere betrokkenheid met je organisatie. Dat geldt ook voor hen die graag (eerst) onderling hun mening ventileren. Een organisatie die goed met haar medewerkers communiceert, bouwt ook een positieve organisatiecultuur op, waarbij tegelijk een soort van ‘emotioneel contract’ gesloten wordt met medewerkers, die zich daarbij gewaardeerd voelen. Een goede interne communicatiecultuur straalt ook vertrouwen uit naar eigen medewerkers én naar de burgers, onze klanten.

Bij het uitdenken en de uitrol van dit beleid is de betrokkenheid van zoveel mogelijk personeelsleden van cruciaal belang. Via projectgroepen zal er verder gewerkt worden aan onder meer een geïntegreerd intranet, een nieuwe huisstijl, formele en informele contactmomenten...

Er wordt verder ingezet op de uitbouw en implementatie van een kwalitatief intern communicatiebeleid binnen de geïntegreerde organisatie.

III.V. KWALITEIT EN ORGANISATIEBEHEERSING

Kwaliteit kan omschreven worden als voldoen aan en overtreffen van de verwachtingen van onze klanten, zijnde burgers, mandatarissen, stakeholders... Als organisatie streven wij er naar om bij ieder product de hoogste kwaliteit aan te bieden. Om dit te bereiken zijn er al in verschillende van onze afdelingen kwaliteitshandboeken opgesteld die minimale kwaliteitseisen beschrijven waaraan moet voldaan worden. Het is een uitdaging voor de organisatie om voor de volledige geïntegreerde organisatie een uniforme manier van kwaliteitsbewaking uit te rollen.

Eén van de manieren om dit streven naar kwaliteit te bewerkstelligen, is het vernieuwen van het kader van ons organisatiebeheersingssysteem. Organisatiebeheersing is het geheel van maatregelen dat het management en het personeel nemen om redelijke zekerheid te krijgen over:

- het bereiken van de opgelegde doelstellingen en het effectief en efficiënt beheer van risico's;
- de naleving van de regelgeving en de procedures;
- de betrouwbaarheid van de financiële rapportering en beheersrapportering;
- de effectieve en efficiënte werking van de diensten en het efficiënt inzetten van de middelen;
- de bescherming van hun activa en de voorkoming van fraude.

Op heden zijn er al verschillende stappen gezet in het kader van organisatiebeheersing, maar die moeten nog meer binnen de geïntegreerde organisatie afgestemd worden. We werken aan een kader voor organisatiebeheersing waarbij we streven naar continue beheersing in plaats van enkel 'on-the-job'.

Op het moment van dit schrijven is er een audit lopende in het kader van de organisatiebeheersing in beide organisaties. Het is een opdracht van de volledige organisatie in het algemeen en het MAT in het bijzonder om er voor te zorgen dat de conclusies van de audit stap voor stap geïmplementeerd worden.

Kwaliteitstreven wordt integraal opgenomen in de organisatie. We streven er naar om voor de af te leveren producten kwaliteit op maat te bieden.

Er wordt een integraal plan opgemaakt in functie van een organisatiebeheerssysteem voor de volledige geïntegreerde organisatie.

III.VI. HRM EN ORGANISATIE

De verdere uitbouw van een HRM-beleid binnen ons bestuur is een belangrijke beleidskeuze voor de nieuwe legislatuur. Binnen een goed HRM-beleid worden medewerkers beschouwd als een strategische factor in de organisatie, waarbij het succes van een lokaal bestuur vooral afhangt van de kwaliteit van het personeel.

De voorbije jaren werd er vanuit het beleid geopteerd voor een inkrimping van het personeelsbestand. Een eventuele verderzetting van deze beleidskeuze zal implicaties hebben op de mogelijkheden binnen de administratie om in te zetten op de in deze omgevingsanalyse naar voren geschoven beleidsopties. Vanuit het MAT wordt er dan ook gevraagd om meer middelen in te zetten voor een kwalitatief en voldoende kwantitatief personeelsbestand.

HRM staat mee in voor het uittekenen van een visie en strategie van de organisatie, voor ondersteuning en coaching van personeel en de leidinggevenden, voor communicatie en organisatieontwikkeling. HRM is een gedeelde verantwoordelijkheid: het CBS en het MAT zetten de strategische lijnen uit en de leidinggevenden zorgen niet enkel voor een goede operationele werking, maar zijn ook in staat om als people manager te fungeren. Zij worden hierin ondersteund door een personeelsdienst die behalve de personeelsadministratie en het beheer van personeelsinstrumenten, een meer strategische en dienstverlenende rol opneemt.

De diverse luiken van een HRM-beleid moeten in die zin verder ontwikkeld worden. Bij het luik instroom dient er ingezet te worden op de doelstelling om van Menen een aantrekkelijke werkgever te maken. Meer aandacht voor doorstroom van medewerkers creëert mee een klimaat van respect en vertrouwen van de medewerkers. Ook aandacht voor een positieve feedback-cultuur, een efficiënt vormingsbeleid en het psychosociaal welzijn van alle personeelsleden is cruciaal. De leidinggevenden moeten versterkt en geresponsabiliseerd worden. Die duidelijke lijnen van aansturing moeten in het eengemaakte organogram van stad en OCMW terug te vinden zijn. Hierbij is de nodige aandacht vereist voor efficiënte overlegstructuren.

Volgend op deze omgevingsanalyse wordt een traject gestart waarbij de missie, visie en de waarden van de nieuwe, geïntegreerde organisatie zullen uitgetekend worden.

Er wordt verder ingezet op de uitbouw en implementatie van een kwalitatief HRM-beleid binnen de geïntegreerde organisatie.

III.VII. SAMENWERKING EN NETWERKEN

Binnen de organisatie zijn er nog winsten te boeken op het vlak van dienstoverschrijdende samenwerkingsverbanden. Hoe zorgen we ervoor dat het dienstniveau op het vlak van samenwerking overstegen wordt? Kan een verdere implementatie van het projectmatig werken hierin een oplossing bieden? Het wegwerken van verschillende drempels om dienstoverschrijdend te werken is een uitdaging van het gemeenschappelijk MAT voor de komende legislatuur.

Onze organisatie kantelt zich nog meer horizontaal, waarbij er ruimte gemaakt wordt voor interdisciplinair overleg met de (dienstverlening naar de) burger als oogpunt.

IV. FINANCIËLE TENDENSEN

Alle bovenstaande analyses dienen ook gelezen te worden binnen de financiële realiteit. In deze optiek worden hierna de belangrijkste, te verwachten financiële tendensen weergegeven. Uiteraard zullen in voorbereiding van het meerjarenplan 2020-2025 concrete cijfers in de prognose worden vooropgesteld.

IV.I. ALGEMEEN

Algemeen kan gesteld worden dat de financiën van stad en OCMW positief evolueren. De duidelijke, financiële krijtlijnen die bij het begin van het huidig meerjarenplan werden bepaald, hebben ervoor gezorgd dat iedereen wist welke budgettaire ruimte er voor handen was. Bij de stad is een serieuze schuldafbouw gebeurd; de invloed van de grote investeringen bij het OCMW werd in de tijd meer gespreid en dit maakte het op die manier ook draagbaar. Bij beide organisaties valt een vrij groot positief gecumuleerd resultaat te noteren. Concreet betekent dit dat er een stabielere basis is in vergelijking met zes jaar geleden, waar dit gecumuleerd resultaat bij de stad toen nog net positief was. Echter blijkt uit onderstaande onderdelen dat er sowieso een blijvend financieel bewustzijn moet zijn, gezien het aantal te verwachten uitdagingen die op de stad afkomen.

Daarnaast zal de financiering van de externe entiteiten gescreend en geëvalueerd moeten worden. Het nieuwe beleid zal – net als bij het vorig meerjarenplan – keuzes moeten maken. De stad Mene heeft met zijn specifieke identiteit niet dezelfde middelen als heel wat andere grotere gemeenten en centrumsteden. Daarom is het bepalen van de uitgaven, het aantrekken van subsidies en het uitstippelen van de investeringen voor onze stad nog belangrijker dan bij andere gemeenten. In dat opzicht zal bijzondere aandacht moeten gaan naar de mogelijke hoge instapkosten die een vernieuwde samenwerkingsovereenkomst binnen het afvalbeleid met zich zal brengen. Ook de financiën van de twee grote veiligheidsorganisaties politie en brandweer, zullen zeer bepalend zijn voor de toekomst van onze financiën.

IV.II. PERSONEEL

Eén van de grote financiële uitdagingen voor de komende legislatuur, is het beheersen van de personeelskosten. Een aantal toekomstige maatregelen zorgt ervoor dat de voorziene stijging van het personeelsbudget met jaarlijks 2% niet afdoende zal zijn. Hierbij denken we aan onder meer de responsabiliseringsbijdrage die voor de stad exponentieel stijgt vanaf 2020 en een bijkomende uitdaging wordt voor het OCMW, de stijgende kosten voor de werkgever in het kader van GESCO-tewerkstellingen, het wegvallen van subsidies voor verschillende functies die nu wel worden gesubsidieerd door hogere overheden en mogelijke nieuwe CAO's binnen de zorgsector. Daarnaast worden in het nieuwe woonzorgdecreet ook enkele verplichtingen opgelegd met betrekking tot de implementatie van de buurtzorg. Op heden is nog niet helemaal duidelijk welke impact dit decreet zal hebben op het personeelsbudget. We wijzen in het kader van de stijgende personeelskost ook naar de bijkomende verplichtingen van de pensioenbijdragen. Het is geen verrassing dat de pensioenproblematiek de komende jaren een zware financiële dobber zal zijn voor de lokale uitgaven.

IV.III. WERKINGSKOSTEN

Voor wat betreft de evolutie van het werkingsbudget, verwacht de administratie dat deze in de lijn zal blijven van het huidig exploitatiebudget. Met de nodige, blijvende aandacht voor efficiëntie en zuinigheid zal dit opnieuw een beheersbare uitgavenrubriek worden. We wijzen wel op de bijzondere aandacht voor de stijgende kosten van mobiliteit, veiligheid en zorg op maat. Ook het effect van wijzigende maatschappelijke tendensen en beleidsaanpassingen door de hogere overheden kan hierop een belangrijke impact hebben.

IV.IV. INKOMSTEN

Aan de inkomstenzijde wordt een positieve kentering verwacht vanaf 2022. Dan zal de meer-opbrengst van de opcentiemen op de onroerende voorheffing, die verwacht wordt naar aanleiding van verschillende nieuwe of lopende projecten, voelbaar zijn. Ook inkomsten van de opcentiemen op de personenbelasting, zouden na 2021 - na de negatieve invloed van onder meer de taxshift - opnieuw een 'normaal' stijgingsritme moeten kennen.

Daarnaast moet de vraag worden gesteld naar een evaluatie van alle lokale belastingen en retributies, de hantering van prijzen voor onze producten én naar de hoogte van de ligdagprijzen of andere prijzen voor wat betreft de zorg. Ook hier zullen beleidskeuzes een weerslag hebben op de meer of minder inkomsten voor beide organisaties. We wijzen erop dat de Vlaamse sectorale subsidies (o.a. jeugd, sport, kinderarmoede...) al sinds jaar en dag niet meer zijn geïndexeerd, terwijl de kosten hiertegenover wel elk jaar stijgen.

De evolutie binnen de sectoren gas en elektriciteit zal eveneens cruciaal zijn voor het totale plaatje van de ontvangsten. Met het wegvallen van de Elia-dividenden, zetten we opnieuw een stap in de neerwaartse trend van deze inkomsten en blijven we met de vraag of deze structurele dividenden niet nog zullen afzwakken of misschien zelfs helemaal verdwijnen.

Eveneens bepalend, is de overdracht van de klassieke RIZIV-financiering naar de Vlaamse Sociale Bescherming binnen de ouderenzorg, die een nieuw financieringsmodel zal creëren. Ook binnen de andersvaliden sector is de subsidiëring veranderd naar Persoons Volgende Financiering. Gezien beiden zich in een overgangsfase bevinden, is de globale impact hiervan nog niet volledig gekend.

IV.V. INVESTERINGEN

De investeringen voor de komende jaren zullen uiteraard afhangen van de investeringsruimte die zal worden berekend in voorbereiding van het meerjarenplan 2020-2025. In de eerste helft van 2019 zullen concrete cijfers meer duidelijkheid moeten geven. Toch een aantal belangrijke gegevens om mee te nemen voor de toekomst: impact van de Leiewerken, het nieuwe woonzorgcentrum in Lauwe, noodzakelijke wegen- en rioleringswerken en het in stand houden van het patrimonium in het algemeen.

V. BESLUIT

Deze omgevingsanalyse kwam tot stand met als doel een inzicht te verwerven in de visie van de administratie op de uitdagingen voor de stad. Medewerkers, diensthoofden en MAT-leden hielpen mee aan de opmaak van deze analyse. Via twee participatiemomenten met enerzijds personeelsleden van beide organisaties en anderzijds experts uit het werkveld werd de input voor deze analyse verzameld.

Er werd gekozen voor een niet-traditionele structuur voor de opmaak van de omgevingsanalyse, zijnde de structuur van de strategische duurzaamheidsdoelstellingen. De duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (Sustainable Development Goals of SDG's) zijn een instrument van de Verenigde Naties, zijn universeel en gelden voor alle landen in de wereld, noord en zuid, oost en west. Deze doelstellingen onderstrepen de vele uitdagingen en tegelijk de vele kansen om gezamenlijk de schouders onder dit universele verhaal te zetten.

De verschillende uitdagingen werden geclusterd binnen vijf thema's: mensen, planeet, welvaart, duurzame steden & gemeenschappen en vrede & partnerschap. Binnen elk van deze thema's werden verschillende uitdagingen geformuleerd, waarbij de nadruk werd gelegd op welke stappen al genomen zijn en welke uitdagingen nog voor ons liggen.

Deze omgevingsanalyse geldt als insteek vanuit de administratie naar de mandatarissen waarop beleidskeuzes voor de stad kunnen gebaseerd worden. Tevens mag deze analyse als een uitnodiging beschouwd worden waarbij mandatarissen samen met de administratie de handen in elkaar slaan om verder te werken aan het nieuwe meerjarenplan 2020-2025.

Een ambitieuze uitdaging!